

小売業態のポートフォリオ戦略

— 顧客生涯価値から顧客生活価値へ —

Devising the Retail Format Portfolio

Keeping CLSV rather than CLTV in Mind

鄭 舜玉

JUNG Soonok

In the twenty-first century, as consumers acquire knowledge of information technology, they effectively take power from manufacturers and distributors and create the customer-driven marketplace. The concept of “strategic consumer” proposed by Cachon and Swinney (2009) demonstrates the necessity of changes in marketing to cope with the customers’ initiative. In this paper, we focus on another features of present consumers, i.e., the “just-in-time” consumption. They purchase when and what they want from convenience stores as well as discount stores. They select shops every day by taking the total transaction cost into account. Therefore, retail companies are required to devise the retail format portfolio for the customer’s life-style value (CLSV) instead of lifetime value (CLTV).

1. はじめに

現代はカスタマーパワーが台頭した時代だと言われる。それゆえ企業は販売コンセプトではなくマーケティング・コンセプトを持たなければならない。どんなに優れた製品でも、それを作って販売すればよいというのではなく、まず顧客である消費者が何を欲しているのかを探り、消費者のニーズ、ウォンツ、そしてデマンドに合わせて商品を企画していかなければならない。

また、そのような商品やサービスを生産するだけでなく、消費者行動に合わせて供給していくことが求められる。今や消費者は社会的弱者ではなく、まさに「王様」である。そこでは、

生産のみならず流通・マーケティングも主権者たる消費者の期待に沿うものでなければならない。

しかもその消費者は、今日では、気まぐれというよりも策略家である。「戦略的消費者」という概念が象徴しているように、各企業は消費者がいかに合理的に購買行動を選択しているかという事実にしっかりと向き合わなければならない。

しかし、ひとたび上述の概念を獲得した企業は有効な対策を練ることができる。よく知られているように、ファッション産業の中で、例えば **Zara** は戦略的な消費者を熟知することによってディスカウントやセールに走ることなく顧客を取り込むことに成功している。¹ そして、**Zara** の成功事例は、ファッション産業に限らず他の小売分野でも、適切なマーケティング戦略をとることによって危機ないし脅威をチャンスに変えることができることを示唆している。

しかしながら、実際には多くの企業において十分な対応策がとられているとはいえない状況にある。**Zara**ではなく、まさにそれぞれの企業にとって消費者の戦略が確認されなければならないにもかかわらず、企業なканずく伝統的な業態を踏襲してきている企業においては、付け焼き刃的な対応策を除いて新たな競争局面に臨んで何らの手段も講じられてきていない。競争戦略の策定に際して、企業が第一義的に競合する他社を意識することにはやむを得ない感もあるが、今日のマーケティング環境下では消費者の戦略性に関する理解なくしてはやっていけない。

本稿では、流通業なканずく小売業において、消費者に対して一体どのような対応が求められるのか、そしてさらにどのような戦略的判断が(戦略的消費者に対する **Zara** のように)それを成功へと導くことになるのかを理論的に検討する。この種の問題群を想定する時、人びとが最初に思い浮かべるのは百貨店の再建問題であるかもしれないし、それは確かに典型的な一つの問題設定になると考えられるが、この議論の最後に提言するように、業態ポートフォリオの概念を採用しない限り、どのような業態の企業にとっても、今後進出すべき事業分野が見えてこない。業態に関するポートフォリオ戦略の導入は、百貨店に限らず全ての小売事業にとって喫緊の課題だと言えよう。²

2. 現代のマーケティング環境

今日の先進経済国・地域におけるビジネスの大前提となる条件として、通常3つないし4つのキーワードが考えられる。それらは、①成熟化社会、②カスタマーパワーの台頭、③グローバル化（および④情報化）である。

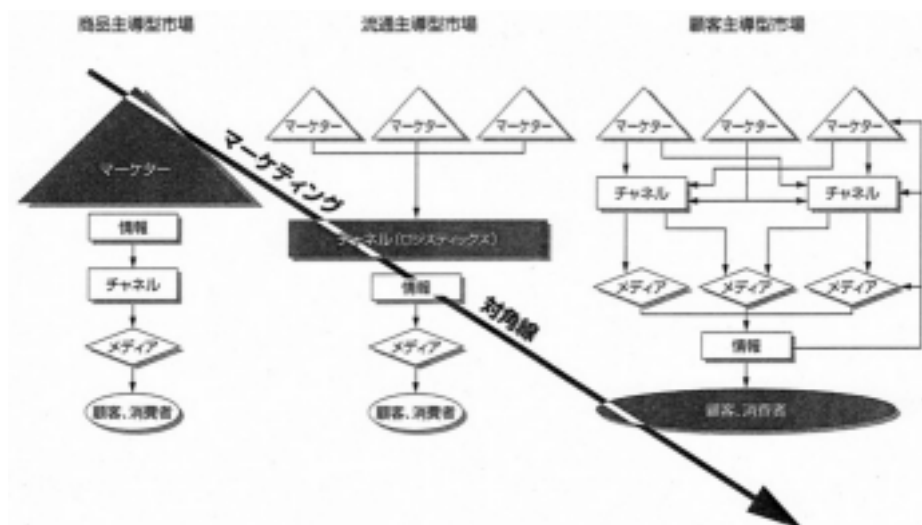
第1のキーワードである「成熟化社会」は、先進経済国・地域における経済成長率が開発途上国・地域のそれに対して比べようのない低さであることを思い出すだけで納得できるだろう。また第3および第4のキーワードに関しても、おそらく説明の必要がないだろう。現代は、大航海時代と違って、ICT（情報通信技術）に基づくグローバル化が進展している時代である。

われわれは、ここでは、第2のキーワードである「カスタマーパワーの台頭」に注目しよう。あるいは、むしろ第1のキーワードである「成熟化社会」との結びつきに注意しよう。なぜならば、われわれは最早、いわゆる大量生産・大量消費の時代と決別し、消費者一人ひとりのニーズが重要性を増した時代に生きているからである。現代は、まさに「ワン・ツー・ワン」と呼ばれるマーケティング目標が設定される時代なのである。³

消費者のニーズもワANTSもデマンドも、今や個別化され、どのような企業も顧客の多様で異質な要求に応えなければやっていけない状況下に置かれていると言えよう。つまり、企業はICTによって光速化したグローバル化の中で大量の情報を集めることは出来るようになったが、ドラッカーが言う「顧客の発見」というビジネス目的のためには、大量情報の山の中からワン・ツー・ワンの要求に応えられるような微量の真に価値のある情報を探り当てなければならないのである。

「マーケティングの対角線」（第1図参照）が示唆するように、トータル・システムとしての

第1図 マーケティングの対角線



出所：イアコブッチ・カルダー（2003）『統合マーケティング戦略論』，ダイヤモンド社，9頁。

マーケティングの意思決定は、今や消費者の胸の内にある。つまり、もし企業がその目的を達成したいと思うのならば、いかにしても消費者の意思を探らなければならない。

すなわち、企業の流通・マーケティングにとって、その実践に際して必要なことは、

(1) マーケティング・リサーチにおいて異質的な消費者需要を確認すること、

(2) 理論的モデル化によって消費者の購買行動を確認すること

であろう。

あるいは、さらに進んで、そのような異質な需要を持つ消費者の購買行動に適応するためのマーケティング・モデルを構築することであると考えられる。直感的に表現すれば、もしそれを小売段階で具体的に捉えるならば、ウォルマートやセブン&イレブン・グループが実践しているような、事業内容のコングロマリット化ないし小売業態のポートフォリオ戦略の策定というイメージになるだろう。

第1表 セブン&アイ・ホールディングスの事業展開

事業内容等	主な会社名	会社数
コンビニエンスストア事業 (40社)	株式会社セブン-イレブン・ジャパン、7-Eleven, Inc. セブン-中国有限公司 セブン-イレブン北京有限公司 セブン-イレブン成都有限公司 SEVEN-ELEVEN (HAWAII), INC. WHP Holdings Corporation White Hen Pantry, Inc., Pantry Select, Inc. タワーバーカリー株式会社	連結子会社 35社 非連結子会社 1社 関連会社 4社 計 40社
スーパーストア事業 (20社)	株式会社イトーヨーカ堂、株式会社ヨークベニマル 株式会社丸大、華糖洋華堂商業有限公司 成都伊藤洋華堂有限公司、株式会社ヨークマート 株式会社サンエー、北京王府井洋華堂商業有限公司 株式会社メリーアン、株式会社オッシュマンズ・ジャパン 株式会社赤ちゃん本舗、株式会社セブンヘルスケア アイワイフーズ株式会社、株式会社ライフフーズ 株式会社セブンファーム、株式会社セブンファームつくば 株式会社セブンファーム三浦、株式会社セブンファーム富里 株式会社セブンファーム深谷	連結子会社 17社 関連会社 3社 計 20社
百貨店事業 (13社)	株式会社そごう・西武、株式会社ロフト 株式会社シェルガーデン、株式会社池袋ショッピングパーク 株式会社八ヶ岳高原ロッジ、株式会社ごっこお便 株式会社地域冷暖房千葉、株式会社スカイプラザ柏 株式会社ケイ・エスビル、株式会社千葉センシティ 株式会社柏駅前ビル開発、株式会社大宮スカイプラザ	連結子会社 8社 関連会社 5社 計 13社

事業内容等	主な会社名	会社数	
フードサービス事業 (2社)	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ セブン&アイ・レストラン（北京） 有限会社	連結子会社	2社
金融関連事業 (7社)	株式会社セブン銀行 株式会社セブン&アイ・フィナンシャル・グループ 株式会社セブン・カードサービス、株式会社 SE キャピタル 株式会社ヨークインシュアランス 株式会社セブン・キャッシュワークス 株式会社セブン&アイ・フィナンシャルセンター	連結子会社	7社
その他の事業 (21社)	株式会社セブン&アイ・ネットメディア 株式会社セブン&アイ出版、株式会社 IY リアルエステート 株式会社ヨーク警備 株式会社セブン&アイ・アセットマネジメント 株式会社セブンドリーム・ドットコム 株式会社セブン・ミールサービス 株式会社テルベ、株式会社セブン&アイ生活デザイン研究所 株式会社セブンネットショッピング 株式会社モール・エスシー開発 株式会社セブンカルチャーネットワーク 株式会社セブンインターネットラボ 株式会社エス・ウィル ススキノ十字街ビル株式会社、アイング株式会社 びあ株式会社、タワーレコード株式会社 株式会社リンクステーション	連結子会社 関連会社 計	15社 6社 21社

出所：セブン&アイ・ホールディングス2011年2月期「有価証券報告書」，5頁。

ところで、本稿の主たる関心は、(2)の理論的モデル化による消費者の購買行動の確認にあるが、そのことを論じる前に、論点を深めるために、まず(1)の異質的な消費者需要ということについて概観しておくことにしよう。

3. マーケティング・リサーチによる異質的な消費者需要の確認

洪水とも言える大量な情報の中から必要な情報だけを探し出すには、情報処理速度の向上を待つだけでなく、調査方法そのものの再点検が不可欠である。なぜならば、仮にコンピュータ及びソフトウェアの飛躍的な進歩があったとしても、一般的に言って、それは無関係な情報を大量処理し「平均化された」顧客ニーズを知ることができるようになるということに他ならない

からである。

したがって、異質的な消費者需要を知るためには新たなマーケティング・リサーチ方法が開発されなければならない。そして、実はそれはデータ処理方法ということにとどまらず、マーケティングそのものの概念の革新をもたらすことにつながっていくのではないかと推測される。

ビジネス組織が存続していくためには、いかなる場面でも、投下した資本に見合った収益が上がらなければならない。それは、組織が営利企業であっても非営利団体であっても変わらぬ鉄則である。また、それは、組織が生産段階にあっても、流通段階にあっても同様である。仮に企業が小売事業を展開しているとするならば、出店された店舗のいずれもが十分なROI（投資収益率）を達成できなければならない。

それぞれの店舗で顧客価値を知らなければならない。そしてカスタマーパワーが台頭した時代、そのために必要なことは一人ひとりの顧客との関係を重視し、マーケティングの成果を分かち合い、個々の顧客のCLTV（顧客生涯価値）を高めることが求められる。（後述するが、われわれは、そのためには小売業態のポートフォリオが不可欠だと考え、各企業がCLTVに代えてCLSV（顧客生活価値）を追求すべきことを提言する。）

ちなみに、現代のマーケティング目的のために処理すべきデータは次のような特徴を有している。⁴

- ① 個々の顧客に関する情報量は少ない
- ② アンケート調査などの結果は離散的なデータである

このような特徴を有するマーケティング・データは、通常の経済分析などで想定されるデータがいわば共通性を探究するためのものであるのに対して、異質性を探究するために用いられる。一般に、大量のデータを前提とするサンプリングが漸近理論のためであるのに対して、マーケティングではそのような条件を満たすことが難しい。

このような状況で、まず第1点に関して、異質性の探究が課題となるマーケティング分析では、ベイズ統計の考え方が有効視されることになる。ベイズ統計では、ベイズの定理（確信の度合いとして解釈される条件付き確率の事前・事後変換）に基づいて、未知のパラメータに関する情報を事前分布に当てはめ、データ収集後に修正して事後分布を得ることになる。したがって、ベイズ統計による推測は、

$$\text{事後情報} = \text{事前情報} + \text{データ情報}$$

の形で行われることになる。したがって、ベイズ推測を用いれば、限定された情報から理論的な

推論を行うことが可能になる。

また、バイズ推測では、前述のような事情でデータ量が少ないことを以下のように解釈することになる。すなわち、個々の消費者は異質な存在ながら共通する要素も持ち合わせている、と。そして、異質性を推定するのに不足する情報を、消費者全体から得られる共通性によって補完することになる。

これは「階層バイズ・モデル」と呼ばれる。

階層バイズ・モデルは、21世紀に入ってから徐々に活用されるようになってきたが、マーケティングの研究にとってきわめて重要な分析方法である。マーケティング・リサーチが標準的な統計から乖離したデータを扱わなければならない困難性についてはすでに述べたが、もっと積極的に言えば、マーケティングでは個々の経験や判断が重要になってくる。そのような場面には、共通性と異質性が併存していることに対応した階層バイズ・モデルが優位性を持つだろう。

次に第2点に関しては、ミクロ・データの離散的な従属変数を取り扱えるロジット・モデルないしプロビット・モデルを利用することになる。ロジット・モデルでは、ある選択肢が決定される確率が選択肢の数から独立しているのに対して、プロビット・モデルではそれが影響される形になっている。いずれがより現実的かと言えば、後者がより自然な状況を想定していることは明らかであろう。

4. 消費者の購買スイッチング行動の理論的モデル化

流通・マーケティング研究にとって、消費者行動の理論モデル化は重要な手がかりを与えてくれる。近年、多くの人びとによって着目され、高く評価された貢献として「戦略的消費者」の概念がよく知られている。⁵ 本研究に関連して、どのような理論モデル化に価値があるのかという点をイメージ的に明らかにするために、最初に、ファストファッション分析で導入された「戦略的消費者」モデルを、後の本稿における作業（理論的モデル化）のために参照しておこう。

(1) ファストファッション分析における戦略的消費者像⁶

「戦略的消費者」というのは実在する人物ではない。それは実際の消費者が示す行動のあり方（消費者のいくつかの「顔」）を表現する理論的概念に過ぎない。つまり、その概念を用いる時、われわれがイメージするのは、消費者というのは「場当たりの」商品を購入するか、あるいは

「バーゲン・ハンター」となって購入を先延ばしするかのいずれかであろう、ということである。

いずれにせよ、消費者は自らが対価を支払って求める便益を購入すると考えられる。

今、便益を B 、対価を P で表わすならば、消費者が商品を購入するということは：

$$B - P \geq 0$$

であることになる。すなわち、商品を購入することによって満足感が得られる、あるいは少なくとも損失感がない結果が期待されなければならない。

ここで、もし P がファストファッション企業が商品投入時に設定する価格であるとすれば、期末にバーゲンセールが行われる時の在庫処分価格 S は、当然 P よりも低くなるだろう。その結果、 $B - S$ は $B - P$ よりも大きくなる。つまり、もし消費者がバーゲンセールを待つことができるならば、その時の満足感はより大きなものになる可能性があるということである。

しかし、バーゲンには大きな問題がある。商品が売れ残っていないかもしれないという不確実性の存在である。したがって、バーゲン品の購入に際しては：

$$r(B - S) \geq 0$$

を考慮しなければならないということである。ここで、 r はバーゲン品が売れ残っている確率を表わしている。

それゆえ、戦略的消費者は次のような条件を考慮することになる。

$$B - P \geq r(B - S)$$

あるいは、

$$B - P \leq r(B - S)$$

である。もし前者の条件が成立するとすれば、戦略的消費者は「場当たりの消費者」となって、即座に商品を購入するだろう。また、逆にもし後者の条件が成立するとすれば、同じ消費者が「バーゲン・ハンター」となって期末のセールを利用することになるだろう。

つまり、ある消費者が場当たりの消費者になるかバーゲン・ハンターになるかは、確率 r の大きさいかんということがわかる。確率 r の値が小さければ（極端な場合、ゼロであれば）、戦略的消費者は今すぐに商品を購入することを選択するのである。

留意すべきことは、その r の値が安定的な大きさか否かという点である。つまり、もしファストファッション企業がある時はバーゲンを行い、またある時にはバーゲンを行わないとしたならば、消費者との間で安定的な取引関係を構築することは出来ないだろう。殊に消費者の

ニーズに商品コンセプトを適合させたいと考える企業にとっては、そのような安定的な取引関係に基づいて生産及び流通システムを展開することが必要になってくる。

以上のようなイメージがファストファッションの分析に導入された戦略的消費者像であるが、ここでは、小売業態の選択に関連して、やや異なる「もう一つの」戦略的消費者像について議論しなければならない。

(2) 小売業態の選択における「もう一つの」戦略的消費者像

ファストファッションの分析では、戦略的消費者は商品属性の「ファッション性」をめぐる意思決定に基づいてスイッチング行動をとった。本稿での小売業態の選択に際しては、戦略的消費者は「ジャスト・イン・タイム」に関する意思決定に基づいて別のスイッチング行動をとる考えよう。

「ジャスト・イン・タイム」とは、言うまでもなく、元来、生産活動に関して開発されたシステムであるが、本稿との関連では消費する時点で購入するという意味である。例えばコンビニエンスストアでの購入はジャスト・イン・タイム消費と捉えられる。他方、消費者がジャスト・イン・タイムで消費しない場合には、比喩的に言えばバーゲン・ハンターとなって、値段の安いものを買うだろう。例えばディスカウントストアでの購入は、そのような例になる。

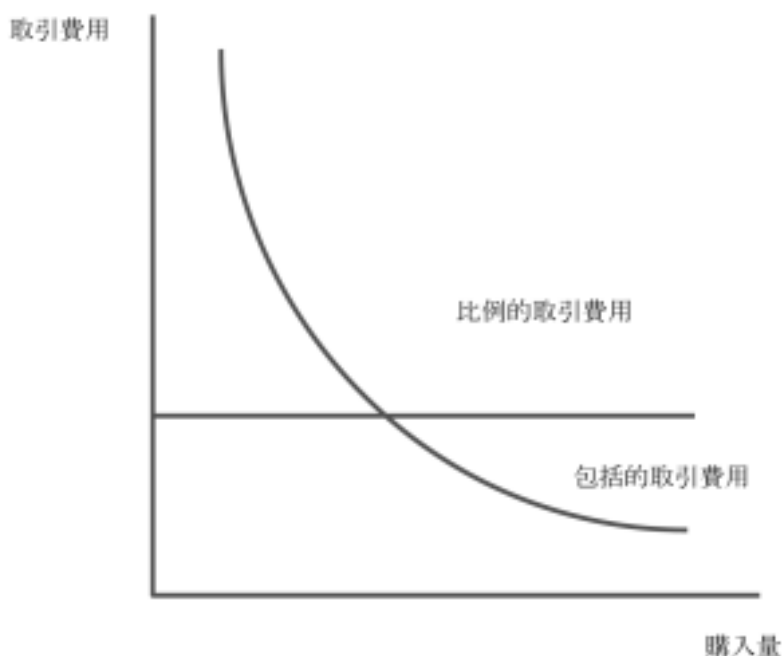
ジャスト・イン・タイム消費者ともいうべき消費者もきわめて戦略的であって、ある時にはまさにジャスト・イン・タイム消費を实践するが、またある時には同じ消費者がディスカウントストアで EDLP などの価格の安い商品を購入することになる。それでは、なぜ同一の消費者がジャスト・イン・タイム消費者になったりならなかったりするのだろうか。

その鍵は、商品の購買に伴う取引費用の属性に求められる。

商品の購入パターンに関連して発生する取引費用には2種類の区別があると考えられる。⁷ 一つは包括的取引費用 (lump-sum transaction cost)、もう一つは比例的取引費用 (proportional transaction cost) である。前者が発生する状況は、郊外のディスカウントストアなどに出かけて「まとめ買い」をする場合が想定される。また、後者が発生する状況は、街中のコンビニエンスストアなどで「単品買い」をする場合が考えられよう。

したがって、ここでは論点を明確化するために、もしまったく同じ表示価格の商品をディスカウントストアかコンビニエンスストアで購入するという場合を仮想してみると、次図のような結果が推論される。

第2図 比例的取引費用と包括的取引費用の関係



包括的取引費用は、固定費的な性質を持つと考えられるので作図すれば直角双曲線として表わされる。それに対して、比例的取引費用はすべての取引単位に対して一定の額が付加される。したがって、ここでの戦略的消費者は、包括的取引費用が比例的取引費用を下回るならばディスカウントストアでまとめ買いをすることを選ぶであろう。また逆に、包括的取引費用が比例的取引費用を上回る場所ではコンビニエンスストアを利用するだろうと考えられることになる。

この図解では、郊外への移動費用などを捨象しているし、実際にはその他に様々な購入条件が考慮されなければならないだろう。しかし、このようなタイプの戦略的消費者を理論的にモデル化することによって、われわれは小売業態のポートフォリオ分析への道筋を付けることができるようになる。

ちなみに、ゼーレンベルク (Zeelenberg) らの「期待満足水準管理理論 (Rigret Regulation Theory=RRT)」⁸ を援用すれば、消費者は欲するものが手に入らないことを回避しようとして品揃えの多い店で買い物をすることを好む傾向にあり、もしそのような店で買おうとしたものが手に入らない場合には、一般に、別の店に行って探すよりも、その店で代替品を選んですませて

しまう傾向が見られるという。

これは消費者の行動パターンとして、最初に期待していた満足度の水準を引き下げることによって結果的に関連して発生してくる取引費用を少なくしているのだと解釈される。コースが「企業の本質」として捉えた原理が、ここでは消費者に関して妥当することになる。生産活動などを営為とする企業家にとっては取引費用を節約できるからこそ戦略的意思決定を行う「企業」という組織を形成することになるが、それと同様に消費活動を営為とする消費者にとっても取引費用を節約できるからこそ戦略的意思決定を行う「消費者」という合体した存在（一種の組織）をなすことになるのだと考えられよう。

5. 小売業態のポートフォリオ

周知のように、現在、セブンイレブンの持ち株会社はイトーヨーカ堂のスーパー、西武とそごうの百貨店を傘下に収めている（第1表参照）。同社に限らず、世界的に見ても同様な動きが活発化している。

しかし、現実におけるコングロマリット化は、マーケティング戦略的に周到に計画されたというより現実の変化に応じてその都度意思決定されてきた結果である場合が多い。今後は、その修正を含めて戦略的に慎重に検討されていかなければならないと思われる。

その際、前節で見た消費者の業態スイッチング行動に関する理論モデルは重要な判断のメルクマールを提供してくれるものと考えられる。それは、第一に在庫量の選択の基準である。第2図の中の包括的取引費用と比例的取引費用の交点に対応した取引数量にあたる在庫量を再発注の基準として在庫を持つことが選択されるべきであろう。消費者は、買い物行動を明確に二分していると考えられる（このことは実際の調査によって確認されている事実である）。したがって、まず第一にディスカウントストア・タイプの業態とコンビニエンスストア・タイプの業態をあわせ持たなければ顧客を囲い込むことはできない。言うまでもないが、顧客を囲い込むことができなければ顧客の生涯価値を推定することもできない。一般的に言って、超長期的とも言える顧客生涯価値を管理することは不可能に見える。

それゆえ、購買量と購買頻度を軸にして描かれるマトリックスの中で、頻度を増やし、同時に購買量も増やせるような業態の開発が期待されることは明らかである。そこに求められるのは、顧客生涯価値ではなく顧客生活価値を管理するという発想である。ユニクロなどが都市内に展開

し始めた大型店は、単に大規模店に対する法規制が緩和されたから登場してきたというのではなく、それが、最優先されなければならない決定権限を持つ消費者の意思に適っているからなのである。

また、昨今の都市生活の経済社会的なニーズに鑑みれば、街中の大規模な非食品（例えばアパレル）専門店が消費者に支持されていることは明らかであり、また食品に関しては都市難民などと呼ばれる高齢者たちにとってコンビニよりも安く買い物ができる小型店の開店が望まれている。ここでも、上述の顧客生活価値という発想が有効だと考えられる。

すなわち、第3図の空白となっているスペースの中に、適切な業態の店舗を開設することが企業にとっては喫緊の課題だと言ってよい。そして、そのことが、顧客生涯価値を云々する前に、日常的に変動する（すなわち異質性のある）顧客生活価値に応え、必要な経営基盤を強化することになるはずである。

第3図 小売業態のポートフォリオ

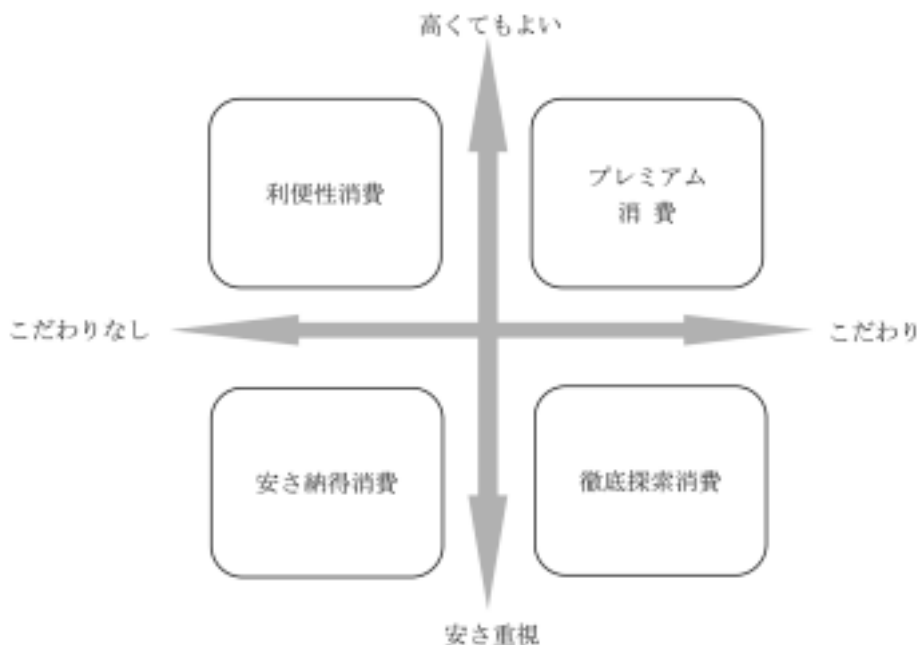
		購買量	
		多い	少ない
購買頻度	多い	(大規模専門店?)	コンビニエンスストア
	少ない	ディスカウントストア	(新たな百貨店?)

この論点を、別の側面からサポートする調査データが存在する。⁹ 野村総合研究所が1997年から3年おきに実施している「生活者1万人アンケート調査」は、日本人の価値観と消費行動についてその変化を追跡してきている。同調査の目的意識は本研究における設定課題とは若干

異なっているが、その枠組みの違いに留意すれば、そこから本稿で取り上げている小売業態ポートフォリオ戦略の必要に関する含意を読み取ることができる。

ちなみに、野村総合研究所の調査は、生活者(消費者)が食糧品・日用品や耐久消費財を購入する際の利用店舗の違いを「チャネル選択」と捉えて、購買行動の選択軸として「価格水準」と「こだわり」によって結果を整理している。従って、同調査では最寄り品に関する購買行動と買回り品に関する購買行動を予め区別して調査し上述の2つの軸に即して集計している。一方、本稿では、概念研究という性格もあり、より一般的な「買い物バスケット」を前提にして購買行動を整理し、「購買量」と「購買頻度」を座標軸に選択しているという違いがある。

第4図 4つの消費スタイル



出所：野村総合研究所（2009）「生活者1万人アンケート調査」、他。

第4図が示しているように、野村総合研究所の調査結果によれば、4つの消費スタイルが区別される。それらは、購入する際に安さよりも利便性を重視するという「利便性消費」、自分が気に入った付加価値には対価を払うという「プレミアム消費」、製品にこだわりはなく安ければよいという「安さ納得消費」、そして多くの情報を収集しお気に入りを安く買うという「徹底探索消費」

消費」である。

同報告書では、このような枠組みに従って調査結果を解析し、「プレミアム消費」が拡大する傾向の一方で、不景気により「安さ納得消費」が拡大したわけではない」としているが、そこには、以前の調査結果から読み取られたパターンにどのような変化が生じ、どのような実践的な意味が表れてきているのかがあまり明確に示されているとは言えない。¹⁰ したがって、ここでは以前の調査結果の解釈を参照することによって、一連の調査から浮かび上がってきている現象を確認しておくことにするが、それによると、従来日本の特徴的なスタイルは「利便性消費」であると考えられてきたが、「プレミアム消費」と「徹底探索消費」が徐々に増えつつある、という結論になる。¹¹

6. 結びにかえて

本稿の結びにかえて、敢えて理論的な予想を述べるのが許されるならば、第3図の第2象限（購買頻度が少なく、購買量も少ない）のところに該当する小売業態としては、まったく新たなコンセプトに基づく百貨店などが考えられることになるだろう。この点をより良く理解するためには、第4図を参照し、はじめに同図を右に90度回転させ、次いで「安さ納得消費」と「徹底探索消費」を入れ替えればよいだろう。すると、第3図の第4象限の空欄に徹底探索消費に対応した業態が位置づけられるべきこと、また第2象限にはプレミアム消費に対応した業態が位置づけられるべきことが見えてくる。

従来の百貨店再建策は、スーパーマーケットやディスカウントストア、そして都市内に登場してきた大型専門店に対抗して低価格品を販売しようとしてきた点において、明らかに誤っていたと言わざるを得ないだろう。1回の買い物に際して大量買いをする消費者は、まったく合理的な判断に従って取引費用を節約し、さらに期待満足水準を回復させるために買い物を拡大させるということが知られている。¹² 実際、日本とは違って百貨店がすでに再生してきている米国やヨーロッパにおいては、「ディスカウントストアが併設されている百貨店」という新たな業態がみられる。それは、まさにポートフォリオ戦略という着想に適った小売業態の展開だと言えよう。今後、この点を確認するために、バイズ・モデルに基づくマーケティング・リサーチが広く実施されることが期待されるところである。

注

- ¹ Cachon and Swinney (2009a, b) 参照。
- ² Brown (2010) は、ホスピタリティ分野でポートフォリオ分析を行っている。
- ³ Peppers and Rogers (1993) 参照。
- ⁴ 本村他 (2006)、照井 (2008)、松原 (2010) 等、参照。
- ⁵ Cachon and Swinney 前掲論文参照。
- ⁶ 以下の説明に関しては、鄭 (2010) 参照。
- ⁷ Hirshleifer et al. (2005) p.433ff 参照。
- ⁸ Zeelenberg and Pieters (2004, 2007) 参照。
- ⁹ 野村総合研究所 (2009) 参照。
- ¹⁰ 野村総合研究所、前掲報告書、32頁参照。
- ¹¹ 野村総合研究所 (2004)、6頁参照。
- ¹² Krishen et al. (2010) p. 186等、参照。

参考文献

- Brown, J. R. (2010). Managing the retail format portfolio: an application of modern portfolio theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, pp. 19-28.
- Cachon, G. P. and Swinney, R. (2009a). "The impact of strategic consumer behavior on the value of operational flexibility," in: *Consumer-Driven Demand and Operations Management Models: A Systematic Study of Information-Technology-Enabled Sales Mechanisms*, ed. by Netessine, S. and Tang, C., Springer, pp. 371-396.
- Cachon, G. P. and Swinney, R. (2009b). "The value of fast fashion: rapid production, enhanced design, and strategic consumer behavior," Working paper, University of Pennsylvania.
- Hirshleifer, Jack, Glazer, Amihai, and Hirshleifer, David (2005). *Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information*, Cambridge University Press.
- 鄭舜玉 (2010). 「戦略的消費者と流通システム」, 『商学論叢』, 第3巻, 第1号, 1-20頁。
- Krishen, Anjala S., Bui, My, and Peter, Paula C. (2010). Retail kiosks: how regret and variety influence consumption, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38, No. 3, pp. 173-189.
- 松原望 (2010). 『ベイズ統計学概説：フィッシャーからベイズへ』, 培風館。

- 本村陽一・岩崎弘利 (2006). 『ペイジアンネットワーク技術：ユーザ・顧客のモデル化と不確実性推論』, 東京電機大学出版局。
- 野村総合研究所 (2004). 「日本人の購買行動」, 『未来創発』, Vol.15, 1-6頁。
- 野村総合研究所研究開発センター・サービス事業コンサルティング部 (2009). 「生活者1万人アンケートに見る日本人の価値観・消費行動の変化」, 野村総合研究所。
- Peppers, Don, and Rogers, Martha (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday. (『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略』, バルシステム24訳, ダイヤモンド社, 1995年.)
- Schultz, Don E. (2003). Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century, *Kellogg on Integrated Marketing*, ed. by Iacobucci, Dawn and Calder, Bobby J., John Wiley & Sons. (『統合マーケティング戦略論』, 小林保彦・広瀬哲治訳, ダイヤモンド社。)
- セブン&アイ・ホールディングス (2011). 「第6期有価証券報告書」
[<http://www.7andi.com/ir/fi/secrepo.html#11>]
- 照井伸彦 (2008). 『ベイズモデリングによるマーケティング分析』 東京電機大学出版局。
- Zeelenberg, M. and Pieters, R. (2004), “Beyond valence in customer dissatisfaction: a review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services”, *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 4, pp. 445-55.
- Zeelenberg, Marcel, and Pieters, Rik (2007). A theory of regret regulation 1.0, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 17, No. 1, pp. 3-18.